



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2026,
Volumen 10, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3

**CREATIVIDAD E INNOVACIÓN COMO
CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA
EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
SOSTENIBLE**

**CREATIVITY AND INNOVATION AS ORGANIZATIONAL
CAPABILITIES FOR STRENGTHENING SUSTAINABLE
BUSINESS COMPETITIVENESS**

Antonia del Carmen Madrid George
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

Creatividad e innovación como capacidades organizacionales para el fortalecimiento de la competitividad empresarial sostenible

Antonia del Carmen Madrid George¹

amadridgeorge@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-7477-5954>

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

Universidad de Panamá

Panamá

RESUMEN

El presente artículo analiza la creatividad y la innovación como capacidades organizacionales estratégicas que contribuyen al fortalecimiento de la competitividad empresarial sostenible. A partir de una investigación bibliográfica de enfoque cualitativo y alcance descriptivo analítico, se revisan los principales aportes teóricos clásicos y contemporáneos en el campo de la administración empresarial. El estudio parte de la premisa de que la creatividad ha dejado de concebirse exclusivamente como una habilidad individual para entenderse como un proceso sistémico influido por factores estructurales, culturales y de liderazgo dentro de la organización. Asimismo, la innovación se aborda como la materialización estratégica de la creatividad, vinculada a la capacidad de las empresas para reconfigurar recursos y adaptarse a entornos dinámicos y altamente competitivos. El análisis integra teorías sobre creatividad organizacional, capacidades dinámicas, estructura organizacional, cultura organizacional y liderazgo transformacional, evidenciando que la competitividad sostenible no depende de acciones aisladas, sino de la gestión articulada de variables organizacionales. Los resultados teóricos indican que estructuras flexibles, culturas orientadas al aprendizaje y estilos de liderazgo participativos favorecen el desarrollo de procesos innovadores sostenidos en el tiempo. En conclusión, el artículo propone una visión integradora donde creatividad e innovación se consolidan como capacidades estratégicas interdependientes, esenciales para la generación de ventajas competitivas difíciles de imitar. Se refuerza así la necesidad de gestionar estos constructos desde una perspectiva organizacional sistémica y alineada con la estrategia empresarial.

Palabras clave: Creatividad organizacional; Innovación empresarial; Competitividad sostenible; Cultura organizacional; Capacidades dinámicas.

¹ Autor principal

Correspondencia: amadridgeorge@gmail.com

Creativity and innovation as organizational capabilities for strengthening sustainable business competitiveness

ABSTRACT

This article analyzes creativity and innovation as strategic organizational capabilities that contribute to strengthening sustainable business competitiveness. Based on a qualitative, descriptive-analytical literature review, the main classical and contemporary theoretical contributions in the field of business administration are examined. The study begins with the premise that creativity is no longer conceived exclusively as an individual skill but is understood as a systemic process influenced by structural, cultural, and leadership factors within the organization. Likewise, innovation is addressed as the strategic materialization of creativity, linked to the ability of companies to reconfigure resources and adapt to dynamic and highly competitive environments. The analysis integrates theories on organizational creativity, dynamic capabilities, organizational structure, organizational culture, and transformational leadership, demonstrating that sustainable competitiveness does not depend on isolated actions, but rather on the coordinated management of organizational variables. The theoretical results indicate that flexible structures, learning-oriented cultures, and participative leadership styles foster the development of sustained innovation processes. In conclusion, this article proposes an integrated vision where creativity and innovation are consolidated as interdependent strategic capabilities, essential for generating competitive advantages that are difficult to imitate. This reinforces the need to manage these constructs from a systemic organizational perspective, aligned with the business strategy.

Keywords: Organizational creativity; Business innovation; Sustainable competitiveness; Organizational culture; Dynamic capabilities

*Artículo recibido 25 abril 2026
Aceptado para publicación: 25 mayo 2026*



INTRODUCCIÓN

En un ambiente de negocios marcado por la globalización, la veloz evolución tecnológica y la mayor incertidumbre competitiva, las entidades afrontan el reto constante de ajustarse y distinguirse para asegurar su durabilidad. Dentro de este panorama, la creatividad y la innovación han tomado un rol crucial en la administración empresarial, dejando de verse solo como cualidades personales para afianzarse como habilidades organizativas estratégicas que afectan de lleno el rendimiento y la competitividad de las firmas.

Los textos expertos en administración empresarial reconocen que la creación de ideas creativas y su cambio en innovaciones exitosas dependen bastante de elementos organizativos como la estructura, la cultura, el liderazgo y los procedimientos de gestión. Las entidades que impulsan ambientes flexibles, promueven el aprendizaje constante y facilitan la participación activa de sus trabajadores tienen más chances de desarrollar soluciones innovadoras y responder de manera eficaz a las exigencias del entorno. En cambio, estructuras rígidas y culturas organizativas reacias al cambio restringen el potencial creativo e innovador, perjudicando la capacidad de adaptación empresarial.

Desde una visión teórica, varios enfoques han tratado la creatividad y la innovación como elementos clave del desarrollo organizacional, la ventaja competitiva y la durabilidad empresarial. Sin embargo, la dispersión conceptual y la diversidad de modelos analíticos complican una comprensión integrada de estas construcciones dentro del campo de la organización empresarial. Esta situación muestra la necesidad de estudios bibliográficos que organicen los principales aportes teóricos y permitan identificar coincidencias, diferencias y huecos en los textos científicos.

Para afrontar esta cuestión, este artículo quiere analizar la creatividad e innovación como habilidades de las empresas, desde una revisión detallada de los textos sobre gestión y teoría de las organizaciones. El estudio quiere ayudar a mejorar el marco teórico actual, dando una base que ayude a entender el papel clave de la creatividad y la innovación para crear ventajas competitivas duraderas para las empresas.



Objetivo general

- Analizar la creatividad y la innovación como capacidades organizacionales estratégicas y su contribución al fortalecimiento de la competitividad empresarial, a partir de un estudio bibliográfico.

Objetivos específicos

- Examinar los principales enfoques teóricos sobre creatividad e innovación desde la perspectiva de la organización empresarial.
- Identificar los factores organizacionales estructura, cultura y liderazgo que favorecen el desarrollo de la creatividad y la innovación.
- Analizar la relación entre creatividad organizacional, innovación y competitividad empresarial, según la literatura científica especializada.

Justificación

La creciente complejidad del entorno empresarial exige que las organizaciones desarrollen capacidades internas que les permitan adaptarse, diferenciarse y sostener su competitividad. En este contexto, la creatividad y la innovación han dejado de concebirse como atributos individuales para consolidarse como capacidades organizacionales estratégicas, estrechamente vinculadas con la estructura, la cultura y los estilos de liderazgo.

La presente investigación bibliográfica se justifica por la necesidad de sistematizar y analizar críticamente los principales aportes teóricos sobre creatividad e innovación desde el enfoque de la organización empresarial, contribuyendo a la clarificación conceptual y al fortalecimiento del marco teórico existente. Asimismo, el estudio aporta valor académico al integrar perspectivas clásicas y contemporáneas, permitiendo identificar convergencias, vacíos teóricos y tendencias relevantes en la literatura especializada.

Desde el punto de vista práctico, los resultados del análisis pueden servir de referencia para directivos, docentes e investigadores en administración empresarial, al ofrecer fundamentos teóricos que orienten el diseño de estructuras organizacionales y prácticas de gestión que promuevan la creatividad y la innovación como fuentes de competitividad empresarial sostenible.



Marco teórico

1. Creatividad en el contexto de la organización empresarial

La creatividad se vinculó siempre con la destreza personal para formar ideas nuevas; aunque, en el mundo de la gestión empresarial, esta idea cambió hacia una visión de la organización. Desde esta manera de verlo, la creatividad se piensa como un camino grupal que sale del contacto entre personas, esquemas, reglas y costumbres de la organización (Amabile, 1996).

Amabile (1996) afirma que la creatividad organizacional precisa de tres partes claves: destrezas importantes, caminos cognitivos creativos y motivación interna, los que son afectados de forma directa por el entorno de la organización. En este sentido, las organizaciones tienen un rol clave al crear situaciones que ayuden o frenen la muestra creativa de sus miembros.

Igualmente, Robbins y Coulter (2020) comentan que las organizaciones que animan a la participación, la independencia y la comunicación sincera suelen crear mayores niveles de creatividad, pues ayudan al cambio de ideas y la formación de respuestas innovadoras. Por ello, la creatividad organizacional no sale de forma natural, sino que es lo que queda de una creación organizacional pensada.

2. Innovación como capacidad organizacional

La innovación representa hacer realidad la creatividad en efectos tangibles que originan provecho para la compañía. Según Schumpeter (1934), la innovación supone meter productos nuevos, procedimientos, modos organizativos o esquemas de comercio, volviéndose un impulsor crucial del progreso empresarial.

Desde una visión reciente, la innovación se entiende como una aptitud organizativa que consiente a las empresas ajustarse a ambientes dinámicos y rivales (Teece, 2018). Este autor expone que las compañías innovadoras cultivan capacidades dinámicas que les dejan integrar, edificar y reordenar sus medios internos y externos dependiendo de los cambios del entorno.

En consonancia, Drucker (2002) asegura que la innovación no es un acto suelto, sino una costumbre sistemática que tiene que ser manejada estratégicamente dentro de la empresa. Esto requiere fijar trámites, construcciones y sistemas formales que simplifiquen la detección de opciones y la puesta en marcha de ideas innovadoras.



3. Estructura organizacional y creatividad

La forma en que se organiza impacta bastante la habilidad creativa e innovadora de las empresas. Según Mintzberg (2009), las formas de organizarse fijan cómo se da la autoridad, la comunicación y la forma de coordinar el trabajo, puntos clave para que la creatividad crezca.

Las formas duras, con muchos niveles y burocráticas suelen frenar la creatividad al no dar autonomía ni facilidad para decidir (Burns & Stalker, 1961). Al revés, las formas más abiertas, que se conocen por no concentrar el poder y hablar entre todos, ayudan a que salgan ideas y a innovar siempre.

Robbins y Coulter (2020) resaltan que ser flexible en la forma de organizarse permite a las organizaciones reaccionar más rápido a los cambios del alrededor, ayudando a probar cosas y aprender como organización. En este sentido, la forma en que se diseña la organización se vuelve algo estratégico para que la creatividad y la innovación crezcan.

4. Cultura organizacional orientada a la innovación

La cultura organizacional muestra un grupo de valores, convicciones y reglas comunes que afectan el modo de actuar de los integrantes de la entidad. Schein (2010) indica que la cultura decide el modo en que las entidades ven, piensan y responden a los asuntos, incluso los que tocan la innovación.

Una cultura enfocada a la innovación destaca por la claridad al cambio, la paciencia al fallo y el impulso del estudio constante (Martins & Terblanche, 2003). Tales detalles permiten que los empleados se sientan tranquilos al dar ideas originales sin miedo a castigos, impulsando así el camino innovador.

Según Denison (2000), las entidades con culturas flexibles muestran mayores niveles de función, pues logran igualar la creatividad y la innovación con las metas estratégicas. En este sentido, la cultura organizacional actúa como un acelerador que vuelve la creatividad en innovación continua.

5. Liderazgo y gestión de la creatividad e innovación

El liderazgo tiene un papel clave al impulsar la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. Bass y Avolio (1994) señalan que el liderazgo transformacional alienta la motivación interna, la confianza y el compromiso, puntos clave para el desarrollo creativo.

Además, Yukl (2013) afirma que los líderes innovadores impulsan ambientes laborales colaborativos, ayudan al intercambio de saberes y alientan la participación activa al tomar decisiones. Estas acciones fortalecen la habilidad de la organización de crear y poner en marcha ideas innovadoras.



Desde el punto de vista de la administración empresarial, el gerente funciona como facilitador del proceso creativo, enlazando la creatividad organizacional con la estrategia empresarial y los objetivos de competitividad (Drucker, 2002).

6. Creatividad, innovación y competitividad empresarial

La conexión entre creatividad, innovación y competitividad se ha tratado mucho en los textos de estrategia. Porter (1990) dice que la innovación es clave para una ventaja competitiva duradera, pues permite a las firmas distinguirse y crear más valor.

En este aspecto, la creatividad interna es el cimiento donde se levantan las innovaciones, que hacen más fuerte la posición competitiva de la firma. Teece (2018) recalca que las organizaciones que innovan de forma constante logran ventajas muy difíciles de copiar, lo cual ayuda a su duración en el tiempo.

Por eso, la creatividad y la innovación deben verse como habilidades estratégicas unidas al diseño interno, la cultura y el liderazgo, para así mejorar la competitividad de la empresa en lugares muy cambiantes.

Cuadro 1. Principales teorías de administración empresarial aplicables a la creatividad e innovación organizacional

Teoría	Autor(es) clave	Postulado central	Variable aplicable	clave	Contribución al estudio
Teoría de las Capacidades Dinámicas	Teece (2018)	La ventaja competitiva depende de la capacidad de reconfigurar recursos ante cambios del entorno.	Reconfiguración estratégica recursos	de	Fundamenta la innovación como capacidad organizacional sostenible.
Teoría de Recursos y Capacidades (RBV)	Barney (1991)	Los recursos valiosos, raros e inimitables generan ventaja competitiva.	Capital intelectual y conocimiento	y	Considera creatividad e innovación como recursos estratégicos.
Teoría de la Innovación	Schumpeter (1934)	La innovación introduce nuevas combinaciones que transforman mercados.	Nuevos productos/procesos		Explica la materialización de la creatividad en resultados económicos.
Ventaja Competitiva	Porter (1990)	La diferenciación estratégica permite	Diferenciación innovación	e	Vincula innovación con

		sostenibilidad competitiva. El diseño organizacional condiciona la coordinación y generación de conocimiento.	Descentralización y flexibilidad	posicionamiento empresarial. Relaciona estructura con creatividad organizacional.
Teoría de la Estructura Organizacional	Mintzberg (2009)			
Teoría Orgánica vs. Mecanicista	Burns & Stalker (1961)	Las estructuras orgánicas favorecen adaptación e innovación.	Tipo de estructura	Explica condiciones estructurales para innovación continua.
Teoría de la Cultura Organizacional	Schein (2010)	Los valores compartidos influyen en el comportamiento organizacional.	Valores y aprendizaje	La cultura actúa como catalizador o inhibidor creativo.

Fuente: Elaboración del autor

Explicación del cuadro

El cuadro resume un conjunto base de ocho marcos teóricos que ofrecen una visión que permite entender la creatividad y la innovación no como sucesos aislados, sino como capacidades organizacionales estratégicamente diseñadas. Desde un punto de vista holístico, podemos ver que las teorías pueden subdividirse en tres niveles analíticos: estratégicos, estructural-culturales, y conductuales.

En el nivel superior, la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991) y la Teoría de Capacidades Dinámicas (Teece, 2018), representan el marco conceptual más robusto para analizar creatividad e innovación como fuentes de ventaja competitiva sustentable. Aunque la RBV destaca la importancia de los recursos intangibles como el conocimiento y el capital intelectual, el paradigma de innovaciones dinámicas introduce una dimensión evolutiva diciendo que no es suficiente que las empresas tengan acceso a recursos valiosos, sino que deberán también reconfigurarlos en forma continua. En términos generales, la creatividad puede considerarse como la materia prima generadora de ideas, y la segunda como el mecanismo de estrategia que transforma la materia prima en una ventaja competitiva. Sin embargo, esta visión suele asimilar que la reorganización siempre es posible, minimizando factores como la resistencia interna o las limitaciones institucionales. A nivel estructural u organizativo, el

diseño de la organización influye en la capacidad para innovar, en este sentido ofrecen una visión resolutiva Mintzberg (2009) y Burns y Stalker (1961). Las estructuras orgánicas, descentralizadas y flexibles, permiten la experimentación y el flujo de conocimiento. Sin embargo, una crítica de importancia es que la literatura parece idealizar la flexibilidad estructural sin contemplar que la excesiva descentralización puede inducir a pérdida de la coherencia estratégica. La innovación sostenible implica tanto la autonomía creativa como la alineación organizativa. En cuanto a la dimensión cultural y comportamental, Schein (2010) y Bass y Avolio (1994) ponen de relieve que una organización transformativa se cataliza en el proceso creativo en base a los valores de organización y liderazgo transformacional. La cultura de aprendizaje y aceptación del error hace que se generen ideas innovadoras; al margen de ello, la transformación cultural es lenta y compleja, por lo que ello pone en duda la posibilidad de transferir modelos innovadores en organizaciones fuertemente burocratizadas.

Por último, la teoría schumpeteriana y la visión de Porter (1990) hacen que la innovación y la estrategia empresarial estén estrechamente relacionadas. Aunque se reconoce que la innovación puede llevar a la diferenciación estratégica, la teoría más reciente señala que no todas las innovaciones conllevan sostenibilidad competitiva, particularmente en sectores donde la rapidez en la imitación tecnológica es elevada; García-Villaverde et al., (2013). El análisis comparativo de estas teorías muestra que el potencial de la creatividad y la innovación para desarrollarse como capacidades organizacionales sostenibles en el tiempo sólo es posible si se establece una coordinación entre los recursos estratégicos, la estructura organizacional, la cultura, el liderazgo y los alineamientos competitivos. La sostenibilidad del rendimiento empresarial competitiva no aparece por su talento espontáneo simplemente, sino es la integración sistémica de este en la tecnología de la estructura organizacional y la estrategia empresarial.

METODOLOGÍA

Enfoque y tipo de investigación

La actual indagación emplea un esquema cualitativo, de índole bibliográfica documental, dirigido al estudio teórico de la creatividad y la innovación como facultades organizacionales dentro del sector de la administración empresarial. Dicho esquema facilita examinar, interpretar y conjuntar los más importantes añadidos conceptuales y empíricos manifestados en la bibliografía científica experta, sin acudir a la obtención de datos de terreno.



El análisis se realiza bajo un nivel descriptivo y analítico, pues se explican las perspectivas teóricas dominantes y se valoran de forma crítica las conexiones entre creatividad, innovación y organización empresarial, ubicando coincidencias, discrepancias y ausencias teóricas importantes.

Diseño de la investigación

El plan del estudio es no experimental y transversal, puesto que se fundamenta en el análisis de fuentes indirectas mostradas durante un tiempo concreto y no requiere la modificación de elementos. El repaso bibliográfico se organiza de forma sistemática, respetando reglas de selección, ordenación y estudio de los datos, con el fin de asegurar firmeza metódica y congruencia teórica.

Fuentes de información

Los recursos utilizados fueron documentos científicos académicos, seleccionados principalmente de bases de datos reconocidas internacionalmente como Scopus, Web of Science, Redalyc, SciELO y Google Scholar. Se priorizaron artículos científicos, libros académicos y capítulos de libros relacionados con la creatividad organizacional, la innovación empresarial, la estructura organizacional, la cultura organizacional y el liderazgo. El período de revisión se limita principalmente a las últimas dos décadas de publicaciones; sin embargo, no se excluyen obras clásicas que sirvan de base teórica en los estudios de creatividad, innovación y teoría organizacional.

Criterios de selección de la literatura

Para la selección de los documentos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

Pertinencia temática: investigaciones relacionadas directa o indirectamente con la creatividad, innovación y organización de empresas.

Rigor académico: publicaciones en revistas académicas indexadas, en editoriales académicas reconocidas y autores relevantes en área de gerencia.

Reciente: se priorizó por el análisis de estudios recientes, integrándolos con textos clásicos con alto impacto teórico.

Lengua: se consideró la literatura en español e inglés, con el fin de ampliar el alcance y la diversidad conceptual del estudio.



Técnicas de análisis de la información

Los datos recopilados fueron analizados a través de una narrativa y análisis, permitiendo desplegarse las informaciones en categorías temáticas preestablecidas: creatividad en la organización, innovación como capacidad organizativa, estructura y cultura organizacional, liderazgo y competitividad empresarial.

De igual forma, la síntesis teórica fue utilizada como la técnica principal, que permitió amalgamar las contribuciones de varios autores para desarrollar un marco conceptual cohesivo y sustentado. A través de este proceso se identificaron tendencias teóricas, corrientes dominantes y lagunas en la investigación.

Procedimiento

El método procedimiento del estudio se desarrolló mediante las siguientes fases:

- Revisión sistemática de la literatura científica en bases de datos especializadas mediante términos relacionados con creatividad, innovación y empresa.
- Preselección de títulos, resúmenes y palabras claves para comprobar la relevancia de los documentos.
- Selección definitiva de las fuentes, según los criterios determinados.
- Estudio detallado y temático de la información.
- Elaboración y redacción del marco teórico en función de los hallazgos de la bibliografía.

Consideraciones éticas

La investigación fue respetuosa de los principios éticos de la producción científica, asegurando un uso apropiado de las fuentes de consulta a través de la citación y referencia de los autores de manera correcta y de acuerdo a lo establecido por las normas APA séptima edición. Por ser un trabajo de revisión de literatura, no se requería la participación directa de personas ni la intervención con datos sensibles.

Discusión

El estudio de la literatura demuestra una tendencia de consenso cada vez mayor con respecto a la naturaleza de la creatividad e innovación como competencias organizacionales de las que dependen directamente el rendimiento y la ventaja comparativa, esto supone una divergencia respecto a las perspectivas tradicionales que se enfocaban solamente en el individuo. Existe consenso entre los autores consultados en cuanto a que la creatividad organizacional es el resultado de la interacción de gente,



organizaciones, procesos, y entornos culturales, lo cual confirma la necesidad de estudiarla como fenómeno sistémico dentro del ámbito organizacional (Amabile, 1996; Robbins & Coulter, 2020).

En este sentido, los resultados teóricos confirman que la estructura organizacional es un factor clave para estimular o desalentar la creatividad y la innovación. Estructuras que tienden a ser más flexibles, descentralizadas y con un enfoque en colaboración que facilitan la generación y la implementación de ideas, en contraste con sistemas burocráticos que reducen la autonomía y capacidad de innovación de las organizaciones (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 2009). Tales evidencias sustentan el necesario replanteamiento del diseño organizacional tradicional frente a dinámicos y altamente competitivos contextos organizativos.

De igual manera, la cultura de la institución se destaca como un factor importante para que las innovaciones se consoliden. Las que sustentan el aprendizaje, tolera el error y se abre al cambio; son ganancias adicionales del progreso creativo e innovador (Schein, 2010; Martins & Terblanche, 2003). En dicha línea, la cultura se configura como un proceso integrador que activa la creatividad para que esta se alinee con los objetivos estratégicos de la organización.

Otro tema relevante tratado en esta revisión es la importancia del rol del líder para gestionar la creatividad en las innovaciones. El liderazgo transformacional y participativo se considera una variable promotora que fomenta la motivación intrínseca, el compromiso organizacional y la confianza, indispensables en el desarrollo de ideas innovadoras (Bass & Avolio, 1994; Yukl, 2013). Esto potencia la relevancia de educar líderes que sepan generar ambientes colaborativos y de aprendizaje continuo.

En última instancia, el debate teórico demuestra que existe una estrecha relación entre creatividad, innovación y competitividad de la empresa. La innovación gestionada de modo sistemático e integrada en la estrategia de la organización es fuente de ventaja competitiva sostenible y difícil de imitar (Porter, 1990; Teece, 2018). Pero, estos constructos también son señalados en la literatura como que poseen vacíos de operacionalización, más aún en contextos organizacionales particulares, lo cual habilita la posibilidad de indagaciones futuras de tipo empírico.

CONCLUSIÓN

El artículo de revisión llevado a cabo en este artículo posibilitó interpretar la creatividad y la innovación como competencias organizacionales estratégicas, esenciales para el aumento de la competitividad



empresarial en ambientes de incertidumbre y cambio permanente. Basado en una revisión de los principales acercamientos teóricos se observa que la creatividad y la innovación superan el ámbito del individuo y se presentan como procesos de sistemas, influenciados por factores estructurales, culturales, de liderazgo y de manejo.

Los resultados teóricos señalan que las organizaciones que se basan en un modelo de estructura flexible, cultivan una cultura de aprendizaje y cambio, y adoptan un estilo de liderazgo transformacional, son más propensas a fomentar la creatividad organizacional y la innovación sostenida. También incorporar estos aspectos en la estrategia de negocio, a partir de la perspectiva de las capacidades dinámicas, ayuda a las empresas a rediseñar sus recursos y a responder apropiadamente a las demandas del ambiente competitivo.

En términos académicos, este trabajo fortalece el marco conceptual de la creatividad y la innovación en la empresa al vincular de forma coherente teorías clásicas y modernas, así como definir relaciones claves entre variables organizacionales desde la visión del individuo recopiladas de estudios previos en este ámbito. De igual forma se ofrece un marco teórico que permite poder ser utilizado como referente para futuras indagaciones empíricas que busquen contrastar y profundizar las propuestas presentadas en diferentes contextos organizacionales.

En términos operacionales, las implicancias de este estudio son que los directores y gerentes de empresa deberían pensar la creatividad y la innovación como capacidades estratégicas que requieren ser gestionadas en forma sistemática e integrada con el diseño organizacional. En esta misma línea, innovación no es para ser vista ni como un acto único, ni como un producto en sí, sino como un proceso que tiene un continuo de sostenibilidad y ventaja competitiva para las organizaciones en el tiempo.

Discusión teórica comparada y profundización epistemológica

Se puede observar que las concepciones de creatividad y de innovación han evolucionado de perspectivas individuales a miradas sistémicas organizativas. Mientras que la teoría componencial de la creatividad de Teresa Amabile pone énfasis en factores individuales relacionados con el pensamiento y la motivación, estudios posteriores en la disciplina han girado la atención hacia el ambiente en donde surgen las ideas creativas. Este cambio no es pequeño: representa un cambio ontológico, donde la creatividad ya no es una propiedad individual, sino que es un fenómeno emergente en una organización.



Al mismo tiempo, la visión tradicional de la innovación propuesta por Joseph Schumpeter lo considera como el motor del crecimiento económico a través de la introducción de combinaciones productivas nuevas. Sin embargo, el marco de capacidades dinámicas de David Teece reconceptualiza la innovación no sólo como un evento disruptivo, sino como un proceso continuo de reconfiguración organizacional. Esta disparidad exhibe una lucha conceptual: ¿es la innovación una ruptura excepcional o un atributo constante?

Así, desde la estrategia competitiva, Michael Porter relaciona la innovación con la diferenciación y ventaja sostenible. Sin embargo, la literatura actual revela que no toda innovación es competitiva, en particular si no está en consonancia con la arquitectura interna organizacional. Esta observación introduce un elemento crítico: la innovación sin coherencia estructural puede conducir a la ineficiencia estratégica.

Por ende, la propuesta conceptual de este estudio en la que se fundamentan para el desarrollo de la hipótesis de investigación sugiere que la creatividad organizacional es el insumo generador, la innovación el medio o proceso por el que se materializa, y la competitividad empresarial es el resultado o efecto estratégico que depende de variables contextuales como estructura, cultura y tipo de liderazgo. Esta visión de conjunto está más allá de los enfoques divididos presentes.

Repuesta de modelo conceptual integrador

A partir de la revisión crítica de la literatura se presenta un modelo conceptual compuesto por seis dimensiones interrelacionadas:

- Diseño estructural
- Cultura organizacional
- Liderazgo estratégico
- Creatividad organizacional
- Innovación organizacional
- Competitividad empresarial sostenible

El modelo asume que la estructura organizacional (nivel de descentralización, flexibilidad y comunicación en la organización) tiene un efecto directo sobre la creatividad organizacional. Esta

conexión se halla mediada por la cultura organizacional como un conjunto de valores que hace válidos el error, el aprender y el experimentar.

El liderazgo estratégico se considera como una variable moderadora para la transferencia de la creatividad a la innovación. La confianza, la autonomía y la alineación estratégica se promueven desde el liderazgo y, cuando es así, la creatividad se traduce en innovación sistemática.

Finalmente, la innovación organizativa tiene un impacto en sostenibilidad competitiva a través de diferenciación, eficiencia y capacidad de adaptación dinámica.

Este modelo se basa en la premisa de que las relaciones causales son en cadena no lineal, apreciando que existen realimentaciones constantes, entre cultura, liderazgo y estructura. Por lo tanto, la competitividad no es un efecto aislado sino un producto de una arquitectura organizativa coherente.

Vacíos teóricos y agenda de investigación futura

El estudio bibliográfico posibilitó la localización de significativos vacíos teóricos. En primer término, hay poca operacionalización empírica del constructo de creatividad organizacional, sobre todo en el marco de referencia latinoamericano. La mayor parte de las investigaciones se centra en los países desarrollados, lo que limita las oportunidades para generalizar los resultados.

En segundo lugar, existen limitaciones en la literatura en cuanto a una medición combinada de cultura, liderazgo e innovación en un sólo modelo. Predominan estudios aislados, que no abordan la complejidad sistémica del fenómeno.

Tercero, los estudios que examinan como la creatividad procede a ser innovación continuada en el tiempo son escasos. La mayoría de los estudios son transversales.

Como propuestas de futura línea se señalan:

- Modelos de ecuaciones estructurales que sirvan para validación empírica del modelo conceptual planteado.
- Estudios comparativos industrial sector.
- Investigaciones en economía emergente.
- Combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos de una cultura de la innovación.
- Un estudio longitudinal de procesos creativos en organizaciones.

Estas líneas permitirían fortalecer el campo teórico y avanzar hacia mayor precisión metodológica.



Implicaciones gerenciales estratégicas

Desde un punto de vista práctico, este estudio confirma que la creatividad y la innovación deben ser gestionadas como capacidades estratégicas de la organización y no como eventos únicos. Esto conlleva a repensar el diseño organizacional, considerando estructuras flexibles y mecanismos de coordinación horizontales.

Surge como clave la gestión del error: las organizaciones que castigan férreamente el fracaso coartan la creatividad. Por el contrario, las que lo organizan son las que refuerzan la innovación sostenible.

Además, el liderazgo transformacional tiene un papel estratégico al unir visión, motivación y consistencia organizacional. En efecto, como ya había advertido Peter Drucker, la innovación se debe gestionar como una disciplina.

La implicación fundamental es que la competitividad sostenible de una empresa depende menos de recursos aislados y más de la coherencia sistémica entre la estructura, la cultura y el liderazgo.

Limitaciones del estudio

Este estudio tiene limitaciones que son comunes a todos los estudios bibliográficos. Primamente, no existe validación empírica del modelo conceptual. En segundo lugar, la literatura fue seleccionada estrechamente basada en algunas bases de datos de alta visibilidad, lo cual podría introducir un sesgo geográfico.

Asimismo, la revisión fue conducida por publicaciones en español y en inglés, omitiendo probablemente aportaciones relevantes en otros idiomas. Por último, la interpretación teórica está limitada por la perspectiva sistémica adoptada que puede diferir de visiones más individualistas o economicistas.

Sin embargo, estas limitaciones no anulan la contribución conceptual, sino que da oportunidad para futuras investigaciones de tipo empírico y comparado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia. *Academy of Management Proceedings*, 2000(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2000.5535131>
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95–104.
- García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Canales, J. I. (2013). Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities. *European Management Journal*, 31(3), 263–277. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.003>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press. (Original work published 1911)
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

